# 决策失误防范中的情报介入影响因素实证分析*

■ 胡雅萍[1] 石进[2] 董尹[3]

[1] 南京邮电大学人口研究院 南京 210042 [2] 南京大学信息管理学院 南京 210093 [3] 合肥学院 合肥 230601

摘 要：[目的/意义]情报是决策中不可缺少的环节，通过分析决策失误中影响情报介入的因素，拓宽决策失误规避的研究范围，对规避决策失败风险具有现实意义。[方法/过程]在文献梳理及理论归纳的基础上，采用问卷调查方法收集数据，利用 SPSS 和 AMOS 分析软件进行统计分析与实证研究，从而验证模型的适用性。[结果/结论]通过分析得知，管理制度对情报介入有显著正向影响，情报态度、情报文化、情报因素对情报介入产生间接影响，只有规范制度建设才能将情报工作嵌入到决策链各个环节中，保障科学决策。

关键词：失误防范 情报介入 影响因素 实证分析
分类号：G251
DOI：10.13266/j.issn.0252－3116.2020.06.009



## 1 引言

加速发展的全球化趋势，信息资源的不断涌入以及在高度不确定性的竞争环境下，决策变得复杂化，以往仅靠“拍脑袋”的决策方式早已无法应对，充满竞争和日益复杂的信息环境对决策工作提出了新的要求与挑战，科学决策势在必行。通过梳理决策失误案例发现，如果决策脱离情报工作全流程的支持、辅助与监督，稍有不慎，便会造成失误，给企业、组织带来巨大损失。目前，仅靠发挥情报的服务功能来支持辅助科学决策是不够的，还需要发挥情报更深层次的功能，即发挥情报在决策链全流程中的介入与干预作用。那么，哪些因素将会影响情报介入到决策链环当中？这些因素之间相互关系如何？为何有时情报准确却仍然决策失误？为解决以上问题，本研究以规避决策失误为主要目标，探索决策与情报的关系，通过决策失败案例、文献资料整理、访谈资料搜集，明确阻碍情报介入决策链的关键因素，提出假设并利用实证分析的方法进行验证。

## 2 相关概念

### 2.1 决策链理论

管理学家将“决策之中又有决策”的现象称为“动态决策”。即决策并不是瞬时动作，而是要经过许多步骤，是动态的过程[1]。如同生物链一样，任何动态决策都有一条隐形的决策链贯穿其中，在决策执行过程中，随着外界环境的不断改变以及人们认知的变化，决策是需要不断进行调整的，前一个决策的结果往往直接影响到后一个决策。因此，这一系列的决策，环环相扣，相互联系，形成一条“决策链”。决策链包含决策、施策、评策、再决策等一系列过程，通过循环往复，直至结果满足决策者的需求。

### 2.2 失误防范中的情报介入

建立科学的决策程序是防范决策失误的重要保障，建立全流程的情报介入机制是规避决策失误的有效手段。这里的情报介入指情报工作有意识地介入或干预决策，以减少、规避决策失误，通过影响决策者，使之达到掌控决策发展的全局，防止决策主体产生偏差和脱离正常的主动行为。美国诺贝尔经济学奖获得者、著名决策理论学家赫伯特·西蒙将决策过程分为4个环节，其中第一环节即是情报需求分析[2]。而“情报介入”不仅指情报需要介入决策链的第一环节，发挥引导预警作用，更需要贯穿、介入到决策、施策、评策整个决策链的生命周期里，以决策目标达成为目的而进行的信息搜集、整理、分析、情报传递活动，包括确定决策目标、辅助决策制定、监督决策执行以及评估执行结

* 本文系国家社会科学基金青年项目“决策失误防范中的情报保障体系研究”（项目编号：GJS216004）研究成果之一。
作者简介：胡雅萍（ORCID：0000－0002－9091－8223），讲师，博士，E-mail：hyp@njupt.edu.cn；石进（ORCID：0000－0002－1621－6944），副教授，博士；董尹（ORCID：0000－0003－3444－5705），副教授，博士。
收稿日期：2019－05－06 修回日期：2019－10－18 本文起止页码：69－78 本文责任编辑：王传清

果等一系列活动[3]。通过决策链各个环节的情报介入,实现一种全程的指导、协助与斧正。情报介入理论中的"介入"是一种权力的彰显,是一种实现目的的强制手段,是通过高质量的情报产品、观点、具有说服力的语言以及主动参与的行为来达到介入决策流程的目的,是一种显性的情报影响力。情报介入决策链各个环节需要程序、明示、工具和手段配合,需要情报人员具有更强的主动性,同样也需要通过情报机构的地位、独立性、客观性以及全方位的机制来实现。

## 3 情报介入影响因素理论框架与假设

贯穿决策链的情报介入机制研究尚处在构念状态,对于影响情报介入决策因素的实证研究还相对匮乏。因此,结合情报失察、情报认知、决策理论,通过梳理决策失败案例与访谈[4],归纳情报介入的影响因素,提出初步假设,形成决策失误防范中情报介入影响因素的实证框架,作探索式研究。

### 3.1 情报介入的影响因素

#### 3.1.1 管理制度

管理制度是以规章制度的形式确保情报工作可以参与、介入和干预到决策流程中。完善的组织规章制度是确保决策与情报工作紧密联系的纽带,也是保障情报工作顺利实施的基础。组织是否拥有良好的工作规范制度,是敦促组织成员按章办事的前提条件。情报学家缪其浩在探讨保持思想库独立性时指出,情报工作的主要目的是能够依据专业知识为决策提供独立的判断,而这种独立性是需要一定的法律规范进行约束和保障的[5]。高金虎指出美国《国家安全法》中就规定了作为国家安全委员会下属机构中央情报局的 5 项职能,并明确国家安全委员会是情报介入决策过程的平台[6]。白贵秀指出美国 1972 年制定的《联邦咨询委员会法》中明确规定,保证咨询委员会(理事会、专家组等)所提出的建议不受到提名机构或特殊利益团体的不合适的影响,而是出于咨询委员会自身独立判断,法案保障了决策咨询机构所提供咨询建议与方案的公正性与客观性,使得专家咨询工作更加透明化和公开化,保障了公众的知情权[7]。正是由于这种受法律规范和保障的设定,保证了情报工作与高层决策者之间的密切联系,拓宽了情报产品被决策者知晓和采纳的途径,使得情报工作与决策成为不可分割的整体。

#### 3.1.2 情报态度

情报介入决策链环涉及到两大工作流程,即决策循环链与情报循环链,这些流程都离不开参与主体——决策者与情报人员。刘强指出决策者作为情报产品的使用者,拥有提出决策情报需求并决定是否采纳的权力,其对情报的态度决定了情报工作的发展方向[8]。高金虎在研究美国战略情报与决策体系时指出,决策者的决策风格以及对情报的认知,会直接影响情报界的运转,以及情报与决策之间的关系[6]。U. Joseph 从心理层面探讨决策者情报认知差异,认为决策者先入为主、镜像思维将会制造对情报产品的认知壁垒,从而影响对情报的使用[9]。另一方面,情报人员作为情报工作的参与者,其情报态度、决策观决定了情报产品的质量、客观性以及情报产品的服务对象(是为决策服务还是为决策者服务)。当情报人员以决策者的喜好为情报工作的准则,以决策者的喜怒情绪作为情报传递的时机,则可能丧失情报的有效性和客观性,造成决策失误。

#### 3.1.3 情报文化

文化为决策行为提供了表意符号,也决定了决策者行为的价值观[10]。不同文化会对决策体制产生不同的影响,也决定了组织如何看待情报工作、情报是否容易介入决策。情报文化对情报工作具有长期性的、潜移默化性的影响,能从思想、道德、信仰的层面影响人们的工作方式与行为习惯。英国在情报改革的实践中发现仅靠组织和制度的改革是难以解决管理和协调的问题,因为各个情报单位实行单位保护主义,将本单位的利益与其他单位的利益,以及整个情报界的利益绝对的对立起来,是用"零和"的观点来看待单位之间的相互关系。要实现情报的管理与协调,就必须打破各单位之间保护主义以及壁垒,促进情报单位之间的合作与交流,建立畅通无阻的沟通渠道,培育协作共赢的情报文化。问题的根本是需要依靠情报文化的转型[11]。S. Marrin 在对比英美情报体制时指出,英国情报机构比美国情报机构更加贴合决策的原因就在于文化。国家层面是战略文化,社会层面是流行文化,组织层面是组织文化。这些不同的文化通过不同方式影响个人的行为[12]。P. Davies 在对比不同国家情报实践后指出,各国不同的情报工作是由于不同的文化所造成的,文化造成了情报任务的内在联系、取向、经验和影响[13]。K. Connell 认为不同国家拥有不同的情报"类型"是由于各国社会性、政治性和历史情境造成的,这些文化影响着情报搜集和分析[14]。我国学者赵小康在界定情报文化定义的同时指出情报工作、决策工作的影响主要体现在决策机制和决策主体两方面,在决策机制方面主要体现在情报政治化问题的影响

上,个人层面主要影响决策者或情报人员的认知[15]。

#### 3.1.4 情报因素

情报因素是从情报自身的角度来分析对情报介入产生的影响。对于导致决策失误的情报失察、失误现象一直是情报界研究的热点,R. Betts 认为导致情报失败的横向因素是情报搜集手段不完善、情报体制障碍、情报分析的局限性;纵向因素则是情报工作搜集、分析、评估、传递等流程环节出错,指出为了减少判断失误,情报机构应该更积极地参与到决策过程当中[16]。T. Michael 认为情报失误的源头在于情报机关工作本身、情报流程失误以及反情报工作的失误[17]。K. Layman 认为需要从情报机构的组织方式、情报处理方式以及领导者个人 3 个方面对情报失误进行探讨[18]。

### 3.2 研究假设



综合分析以上影响因素,笔者认为完善组织管理制度、决策机制是规避决策失误的重要因素,管理制度健全与否对于情报能否介入到决策链中起关键决定性作用。只有采用以立法或建立完善规章制度的形式,强制性地将情报工作嵌入到决策流程中,才能确保和保障情报活动作用的发挥。正如摩尔·肯达尔与谢尔曼·肯特对情报决策关系之争的研究中所指出,决策者拥有足够的行政手段和技术方式对情报工作施加影响[19],决策者的态度对是否采纳情报产品、情报工作如何开展具有重要的影响作用。决策失败案例中也不乏由于决策者个人好恶、认知偏差而引发的失败,因此只有制定强制性、规范性的科学决策机制,将情报工作介入到决策链各个环节中,决策才不会以个人意志为转移,也不再受决策者主观情报偏好的约束,即当情报产品不能满足决策者个人需求,但只要是为决策服务,为决策建言,均可纳入决策流程,才能真正从根本上解决"情报是为决策服务,而非决策者服务"的问题。因此,本研究认为建立全流程的情报保障制度至关重要,管理制度对情报介入产生直接正向影响。

假设 1:管理制度对决策链中情报介入有正向影响。

决策层对情报的态度和认知是促使组织制定情报介入决策整个链环的基础。只有充分理解情报的内涵、功能与作用以及对组织发展所带来的利益,才能提升决策者对情报工作重视,进而继续挖掘情报在决策中的深层作用,提升情报工作在决策中的分量。同时,情报自身因素对于制度建设也非常重要,只有情报组织规范、情报流程合理、情报产品精准、情报人员工作水平提高,才能使情报工作在组织中发挥不可替代的作用,情报机构才有可能被设置在组织结构的核心位置,才能拥有话语权和影响力,也才有机会被纳入决策流程中,成为决策机制建设中不可或缺的环节。同时,情报文化对管理制度建设的重要影响已经被广大学者所证实,因此三者均会对情报介入决策流程产生影响。然而,正确的情报观和情报文化,对情报介入决策会起到一定的促进作用,但不是决定性作用。倘若缺乏良好的决策机制以及规范性的决策情报融合机制加以规制,那么,将情报工作嵌入到决策环节中就是空谈。其次,情报态度、情报文化是需要决策者、情报人员合力共建的,需要组织经过长期潜移默化的培训、教育、熏陶而产生。相较于制度建设的稳定性、准确性、力度强等特点,文化和态度只是软性辅助和影响。因此,本研究认为情报态度、情报文化、情报因素并不能直接影响情报介入到决策链全流程中,而是需要通过中介变量管理机制才能产生间接影响(见图 1)。

假设 2:情报态度对组织中管理制度建设有正向影响。

假设 3:情报文化对组织中管理制度建设有正向影响。

假设 4:情报自身因素对组织中管理制度建设有正向影响。

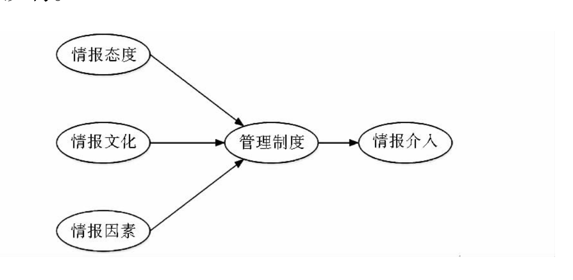



图 1 决策失误防范中情报介入影响因素理论模型

## 4 实证分析

### 4.1 测度项设计

由于当前对决策链中情报介入研究较少,缺乏统一成熟的测度量表,因此测度量表设计主要参考了赵小康、江洁关于情报失察的测度量表[20],以及侯丽关于决策情报系统的评价指标等,同时结合了关于情报文化、情报质量的评估量表,对提取的影响因素进行整合修改而成,分为情报介入现象测量与影响因素测量两个部分。

#### 4.1.1 情报介入的测量

情报介入是因变量,指在决策、施策、评策的整个决策链环节中情报工作参与或干预的现象。通过搜

集、整理、分析、传递等情报工作流程,发挥情报在决策链中主动性、能动性与影响力的体现。根据对情报介入理念的描述,从决策制定阶段、决策执行、决策评估阶段等方面进行测量,如表 1 所示:

表 1 情报介入现象描述

| 变量 | 流程 | | 测量项 |
|---|---|---|---|
| 情报介入 | 决策 | Q1 | 决策前进行了调查研究和论证 |
| | | Q2 | 决策前的情报辅助工作能够保持独立性 |
| | | Q3 | 决策前情报机构提供的决策建议是准确的 |
| | | Q4 | 决策前情报机构提供的决策建议是及时的 |
| | 施策 | Q5 | 决策执行时能够实时反馈执行情况 |
| | | Q6 | 决策执行时监督工作流程符合规范 |
| | | Q7 | 决策执行时对执行偏差进行及时纠正 |
| | | Q8 | 决策执行时和决策者有效沟通渠道 |
| | 评策 | Q9 | 对于决策执行结果进行总结评估 |
| | | Q10 | 对于决策执行结果提出改进措施 |

### 4.1.2 情报介入影响因素的测量

从情报态度、管理制度、情报文化、情报因素 4 个方面考量决策链中情报介入现象,形成初始量见表 2。

初始量表完成后,对问项设计方式、语句描述、易理解性等问题咨询专家并修改,为使沟通顺畅,弱化专业术语,进行问卷前测以保证问卷的信度与效度。根据预调研获得的 75 份问卷进行项目分析,考察问项区分度,将 CR 值没有达到显著水平的题目进行删除和修改。按照总分递增排序后,记下排名 20 位的分数($75 * 0.27$)得到最低临界值为 176 分,按照总分递减排序得到第 20 位分数(151 分)。利用独立样本 T 检验,计算各题项的 CR(Critical Ration)值,结果显示 Q6 未达到显著,考察其具体语义 Q6 与 Q7 具有相似内涵,即都是对决策过程的监督,所以删除。Q24 题项虽达到显著,但由于其 t 值较小($t = 1.445 < 3.000$),考察

表 2 情报介入影响因素初始量表

| 变量 | | 测量项 | 来源 |
|---|---|---|---|
| 情报态度 | Q11 | 决策者认为决策情报咨询工作很有价值 | 高金虎[6]、M. Handel[21]等、D. Moore[22]、陈明等[23] |
| | Q12 | 决策者愿意接受决策咨询人员的建议和指导 | |
| | Q13 | 决策者能够清晰地描述情报需求 | |
| | Q14 | 决策者能够理解情报人员的建议 | |
| | Q15 | 情报人员在决策过程中愿意提供客观的建议 | |
| | Q16 | 情报人员能够为决策提供公正、中立性的建议与指导 | |
| 管理制度 | Q17 | 决策者更喜欢独立思考问题,进行决策 | 范炜等[24]、赵小康[25]等、杨巧云等[26] |
| | Q18 | 组织的决策相较于个人决策更加倾向于采用团体决策的模式 | |
| | Q19 | 决策过程中有情报工作的参与和介入 | |
| | Q20 | 部门拥有规范的决策流程和章程 | |
| | Q21 | 部门拥有清晰的组织结构和管理规范 | |
| | Q22 | 履行信息搜集分析部门的人员配置和任务分配状况好 | |
| 情报文化 | Q23 | 决策者决策时会受到认知偏差的影响 | 包昌火等[27]、刘敏榕[28]等、赵小康[25]等 |
| | Q24 | 决策利益相关人员地位高,其在决策过程中更具有发言权 | |
| | Q25 | 决策相关人员参与决策过程时愿意倾听情报人员的建议与指导 | |
| | Q26 | 利益相关者在参与决策过程时会受到认知偏差的影响 | |
| | Q27 | 情报人员在进行分析时时会受到认知偏差的影响 | |
| | Q28 | 情报工作具有严谨、良好的工作规范 | |
| | Q29 | 在法律法规、商业伦理允许的范围内开展情报工作 | |
| | Q30 | 情报人员具有良好的职业操守 | |
| | Q31 | 履行信息搜集分析部门的人员与决策核心部门沟通良好,结合紧密 | |
| | Q32 | 政府、企业、中介情报机构之间拥有完备的情报信息交流协作机制 | |
| 情报因素 | Q33 | 履行信息搜集分析职责的部门结构设置合理 | 孙韶聪,靳娟娟[29]、郭春侠等[30],宫宏光等[31]、G. Elder[32]、侯丽[33]、周文杰[34]等 |
| | Q34 | 管理体系中设有专门的部门进行信息搜集、整理、分析等工作 | |
| | Q35 | 组织氛围十分活跃,职员能够参与决策,其意见能够被高度引起重视 | |
| | Q36 | 各项情报制度在组织中得到有效实施和严格遵守 | |
| | Q37 | 信息搜集分析部门设置在组织结构的核心位置 | |
| | Q38 | 信息搜集分析部门提供的产品能够满足决策者的需求 | |
| | Q39 | 搜集信息的来源广泛、准确、可信 | |
| | Q40 | 分析问题时善于使用科学的方法进行推理论证 | |
| | Q41 | 能及时将情报产品传递给需要的人群 | |
| | Q42 | 提供的情报产品及时 | |
| | Q43 | 提供的情报产品形式多样化 | |
| | Q44 | 提供的情报产品准确 | |

具体语义时发现该问项考察的是利益相关人员参与决策的因素，并不能表征认知因素，因而将其删除，最终得到42个题项的正式量表。

### 4.2 问卷设计与发放

问卷采用李克特五级量表设计题项，运用实地调查和网上调查相结合的方式。研究涉及5个潜变量，正式问卷涉及42个测度项（剔除Q6与Q24），为了保证调查样本符合正态分布，有效样本数至少需要为估计参数的5倍，因此需要至少210份(42*5)。此次正式调查问卷共发放400份，回收问卷329份，问卷回收率为82.3%，其中有效问卷301份，回收问卷有效率75.2%。利用Spss20.0进行人口统计特征分布调查，如表3所示：

表3 人口统计特征分布

| 特征变量 | 类型 | 频率 | 百分比(%) |
|---|---|---|---|
| 性别 | 男 | 153 | 50.8 |
| | 女 | 148 | 49.2 |
| 年龄 | 20-25岁 | 91 | 30.2 |
| | 26-35岁 | 160 | 53.2 |
| | 36-45岁 | 37 | 12.3 |
| | 46-60岁 | 11 | 3.7 |
| | 61岁及以上 | 2 | 0.7 |
| 受教育程度 | 专科 | 24 | 8.0 |
| | 本科 | 134 | 44.5 |
| | 硕士 | 109 | 36.2 |
| | 博士及以上 | 34 | 11.3 |
| 单位性质 | 国有/集体企业 | 73 | 24.3 |
| | 股份制公司 | 47 | 15.6 |
| | 民营企业 | 39 | 13.0 |
| | 合资企业 | 75 | 24.9 |
| | 政府部门 | 62 | 20.6 |
| | 其他 | 5 | 1.7 |
| 单位规模 | 少于50人 | 40 | 13.3 |
| | 50-99人 | 50 | 16.6 |
| | 100-1000人 | 92 | 30.6 |
| | 1000人以上 | 119 | 39.5 |
| 任职情况 | 高级管理人员 | 12 | 4.0 |
| | 中层管理人员 | 58 | 19.3 |
| | 基层管理人员 | 192 | 63.8 |
| | 普通职员 | 39 | 13.0 |

由表3可知，从调查对象的单位性质来看，分布较为平均，能够较好反映不同性质单位决策过程中情报工作开展情况；从填写人员年龄来看，以26-35岁的基层管理人群居多，占53.2%，基层情报决策人员也同样重要，这些人群作为沟通高级管理人员以及情报实践人员桥梁，对两种类型的工作均有较多理解和感悟，能够保证问卷的质量。本科以上人数占比达到92%，具有较高的文化层次。总体分析样本符合研究预期。

### 4.3 数据分析与讨论

#### 4.3.1 样本正态分布与信效度检验

结构方程模型(Structural Equation Model, SEM)分析要求样本满足或近似正态分布，因此分别对测度项的均值、标准差、偏度和峰度进行检测，根据计算，模型变量的所有侧度项偏度和峰度均小于1，峰度绝对值小于8，表明样本符合正态分布要求。同时，进行信效度检验，Bartlett球形检验统计量为：10 818.870，相应的概率显著性(Sig)为0.000，可以认为各变量间具有较强的相关性，适合进行因子分析（见表4）。且各个维度的Cronbach's α系数均在0.8以上（见表5），表明其具备内部一致性和稳定性。

表4 KMO与Bartlett球形检验

| 检验指标 | 统计值 |
|---|---|
| 取样足够度的Kaiser-Meyer-Olkin度量 | .955 |
| Bartlett的球形度检验的卡方近似值 | 10 818.870 |
| df | 861 |
| 显著性 | 0.000 |

表5 信度分析

| 潜变量 | 测度项数量 | Cronbach's α系数值 |
|---|---|---|
| 情报介入 | 9 | 0.932 |
| 情报态度 | 6 | 0.874 |
| 管理制度 | 6 | 0.874 |
| 情报文化 | 9 | 0.930 |
| 情报因素 | 12 | 0.954 |

#### 4.3.2 验证性因子与模型检验

验证性因子分析是SEM的第一步工作[35]，主要从收敛效度和区分效度进行检验。收敛效度要求标准化因子载荷要大于0.5，且达到显著水平；组合信度为模型内在质量的判别准则之一，其值大于0.6表示模型的内在质量理想；平均方差抽取量是统计学中检验结构变量内部一致性的统计量，其值越高表示测量指标越能有效反映其共同因素构念的潜在特质，理想值要大于0.5[36]，0.36-0.5为可接受范围。经过计算，将SMC值过低(<0.36)的题项16(SMC=0.241)删除后，各项指标见表6。

由表6可知，各测度项标准化的因子载荷在0.607-0.909之间，均大于0.5；各潜变量组成信度在0.863-0.954之间，均大于0.7；各潜变量的平均方差抽取量在0.580-0.634之间，均大于0.5。因此，情报

表 6 标准化载荷量情况

| 构面 | 题目 | 参数显著性估计 | | | | 因素负荷量 | 题目信度 | 组成信度 | 收敛效度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | UStd. | S. E. | t-value | P | Std. | SMC | CR | AVE |
| 情报介入 | Q1 | 1 | | | | .677 | .458 | .929 | .595 |
| | Q2 | 1.208 | .094 | 12.843 | *** | .736 | .542 | | |
| | Q3 | 1.074 | .098 | 10.962 | *** | .692 | .479 | | |
| | Q4 | 1.177 | .096 | 12.303 | *** | .786 | .618 | | |
| | Q5 | 1.178 | .097 | 12.105 | *** | .773 | .598 | | |
| | Q6 | 1.283 | .104 | 12.382 | *** | .793 | .629 | | |
| | Q7 | 1.223 | .102 | 12.029 | *** | .766 | .587 | | |
| | Q8 | 1.371 | .103 | 13.296 | *** | .860 | .740 | | |
| | Q9 | 1.268 | .097 | 13.045 | *** | .841 | .707 | | |
| 情报态度 | Q10 | 1 | | | | .616 | .379 | .863 | .516 |
| | Q11 | 1.181 | .103 | 11.468 | *** | .694 | .482 | | |
| | Q12 | 1.534 | .142 | 10.796 | *** | .855 | .731 | | |
| | Q13 | 1.409 | .135 | 10.411 | *** | .789 | .623 | | |
| | Q14 | 1.102 | .12 | 9.212 | *** | .662 | .438 | | |
| | Q15 | 1.175 | .127 | 9.224 | *** | .663 | .440 | | |
| 管理制度 | Q17 | 1 | | | | .607 | .368 | .871 | .580 |
| | Q18 | 1.023 | .089 | 11.515 | *** | .667 | .445 | | |
| | Q19 | 1.562 | .136 | 11.471 | *** | .909 | .826 | | |
| | Q20 | 1.449 | .127 | 11.428 | *** | .889 | .790 | | |
| | Q21 | 1.102 | .101 | 10.948 | *** | .687 | .472 | | |
| 文化因素 | Q22 | 1 | | | | .798 | .637 | .926 | .585 |
| | Q23 | .936 | .064 | 14.63 | *** | .776 | .602 | | |
| | Q24 | .946 | .07 | 13.441 | *** | .726 | .527 | | |
| | Q25 | 1.006 | .068 | 14.737 | *** | .793 | .629 | | |
| | Q26 | 1.075 | .066 | 16.25 | *** | .842 | .709 | | |
| | Q27 | 1.049 | .071 | 14.76 | *** | .782 | .612 | | |
| | Q28 | 1.043 | .071 | 14.772 | *** | .782 | .612 | | |
| | Q29 | .858 | .073 | 11.738 | *** | .649 | .421 | | |
| | Q30 | .874 | .066 | 13.254 | *** | .716 | .513 | | |
| 情报因素 | Q31 | 1 | | | | .733 | .537 | .954 | .634 |
| | Q32 | 1.139 | .094 | 12.11 | *** | .690 | .476 | | |
| | Q33 | 1.199 | .083 | 14.432 | *** | .743 | .552 | | |
| | Q34 | 1.007 | .076 | 13.31 | *** | .754 | .569 | | |
| | Q35 | 1.086 | .078 | 13.853 | *** | .782 | .612 | | |
| | Q36 | 1.112 | .076 | 14.601 | *** | .821 | .674 | | |
| | Q37 | 1.15 | .076 | 15.071 | *** | .849 | .721 | | |
| | Q38 | 1.114 | .079 | 14.188 | *** | .801 | .642 | | |
| | Q39 | 1.139 | .077 | 14.706 | *** | .831 | .691 | | |
| | Q40 | 1.18 | .076 | 15.449 | *** | .864 | .746 | | |
| | Q41 | 1.119 | .081 | 13.823 | *** | .781 | .610 | | |
| | Q42 | 1.275 | .081 | 15.666 | *** | .880 | .774 | | |

注:“ ***”表示 0.01 水平上显著

介入、管理制度、情报文化、情报因素、情报态度通过收敛效度的检验,反映同一特质构念的测量指标会落在同一个因素构念上。

对于区别效度,常用方法有 BOOTSTRAP 法和 AVE 法。本研究采用 BOOTSTRAP 信赖区间法进行检验,执行 BOOTSTRAP 序时设定重复抽样 1 000 次,在

95% 置信水平下，如果标准化相关系数信赖区间不包含 1(1 表示完全相关)，则表示构面间具有区别效度。AMOS BOOTSTRAP 提供了 Bias-corrected Percentile-Method 和 Percentile Method 两种估计方法，这两种方法的检验结果如表 7 所示：

**表 7　区分效度检验结果**

| Parameter | Estimate | Bias-corrected Percentile Method | | | Percentile Method | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | Lower | Upper | P | Lower | Upper | P |
| 情报态度↔文化因素 | .704 | .615 | .779 | .002 | .614 | .776 | .002 |
| 情报态度↔情报因素 | .796 | .733 | .844 | .003 | .737 | .846 | .002 |
| 情报态度↔管理制度 | .844 | .782 | .891 | .002 | .781 | .890 | .002 |
| 情报态度↔情报介入 | .616 | .524 | .690 | .002 | .524 | .689 | .002 |
| 文化因素↔情报因素 | .774 | .715 | .824 | .002 | .716 | .825 | .002 |
| 文化因素↔管理制度 | .749 | .663 | .809 | .003 | .674 | .813 | .002 |
| 情报介入↔文化因素 | .629 | .544 | .698 | .002 | .546 | .699 | .002 |
| 情报因素↔管理制度 | .857 | .794 | .904 | .002 | .795 | .904 | .002 |
| 情报介入↔情报因素 | .596 | .508 | .673 | .002 | .508 | .673 | .002 |
| 情报介入↔管理制度 | .563 | .455 | .650 | .002 | .458 | .654 | .002 |

基于两种方法估计的结果，所有的标准化相关系数信赖区间均未包含 1，因此所有潜变量之间具有区别效度。

结构模型的检验在于区分潜变量之间的关系，研究采用 AMOS 20.0 软件，利用极大似然值估计法对模型假设进行检验，选取绝对适配度指标(RMSEA、GFI)增量适配度指标( NFI、CFI)、简约适配度指标(PGFI、PCFI、卡方自由度比)进行考量，拟合结果见表 8，标准化系数如图 2 所示：

**表 8　整体模型适配度检验**

| 拟合系数 | $x^2$/df | RMSEA | GFI | AGFI | NFI | CFI | PGFI | PCFI |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 最优值* | <3 | <0.08 | >0.9 | >0.9 | >0.9 | >0.9 | >0.5 | >0.5 |
| 检验结果 | 1.766 | 0.051 | 0.837 | 0.804 | 0.887 | 0.947 | 0.694 | 0.825 |

注：* 最优值采用了文献[36]所推荐的值

适配度检验结果显示：模型的 RMSEA 值为0.051，介于 0.05 和 0.08 之间，模型达到普通适配；NFI 值、CFI 值、PGFI 值、PCFI 值以及 $X^2$/DF 值达到了良好水平。由于模型估计参数多，R. MacCallum 和 S. Hong 建议可以放宽到 0.8[37]，因而 GFI 和 AGFI 值也符合标准。所以综合多种指标，认为该测量模型基本通过因子拟合指标的检验，适配度较好。

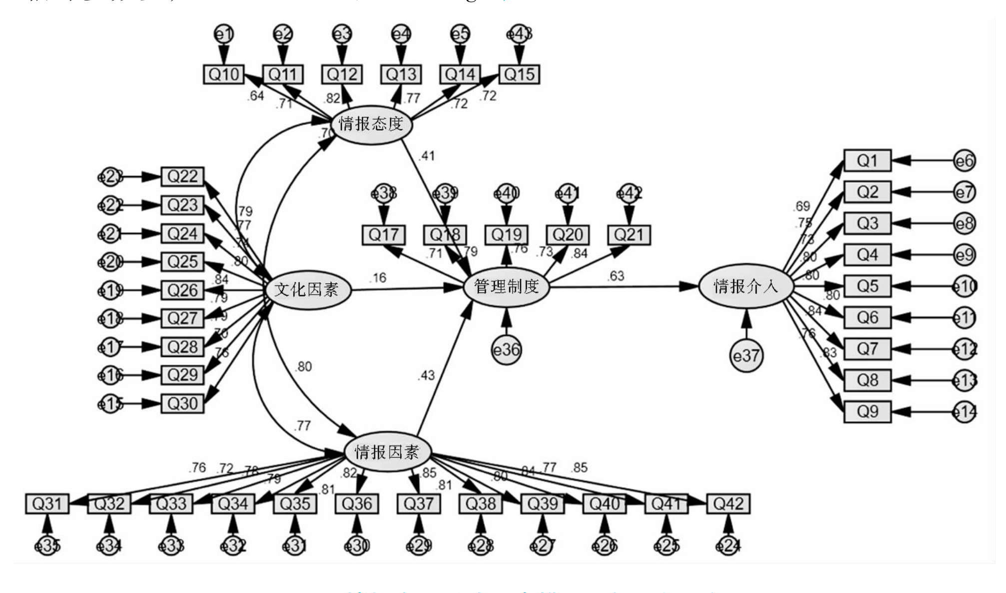



图 2　情报介入影响因素模型及标准化系数

#### 4.3.3 参数估计与假设检验

采用最大似然法对因子之间的路径进行估计，各潜变量间的路径系数见表9。通过表9可知，模型基本是合理的，4个假设均通过显著性检验。

表9 路径相关参数

| 因果关系 | 标准化回归系数 | 标准误 | C. R. 值 | P值 | 结果 |
|---|---|---|---|---|---|
| 情报态度→管理制度 | .514 | .094 | 5.497 | *** | 支持 |
| 文化因素→管理制度 | .160 | .060 | 2.678 | .007 | 支持 |
| 情报因素→管理制度 | .379 | .066 | 5.749 | *** | 支持 |
| 管理制度→情报介入 | .585 | .068 | 8.643 | *** | 支持 |

## 5 讨论与分析

研究结果验证了影响情报介入决策流程的因素，也解释了为何情报工作准确无误却仍然会出现决策失误现象？因为单个情报因素并不能直接促进情报工作介入决策过程中，即情报流程规范、情报产品质量高、情报及时等特性不能起到直接的推动作用，决策者的决策风格、个人好恶、人为力量均会对其产生阻碍影响，造成情报产品不被采纳，情报工作无法介入到决策过程中；另一方面，从情报态度与情报文化角度看，两者都是非强制性因素，具有较强的随意性和流动性，是一种组织的软实力，只能通过推动制度建设，从而达到推动情报嵌入决策流程的目的。

因此，笔者从制度规范、情报角度以及文化建设角度提出对策建议如下：

### 5.1 建立健全情报在决策中全程参与的机制与规范

根本性、长期性和稳定性是制度的基本特征。通过完善决策制度建设，建立和健全情报在决策中的全程参与机制与规范，促使决策者所做的每一项决策都能够按程序和规定执行，有制度可依。推进情报工作的开展，减少决策过程中的人为因素，避免决策的随意性。在建立情报介入决策流程的制度方面，需要重视4个方面的建设：①需要紧抓决策前的充分调查与论证，强调情报工作的先行性。注重发挥情报工作的专业性与独立性，做好决策前的调研工作，增强研究问题的针对性、客观性与中立性，保证决策支持的科学性。②完善决策执行中的情报纠错反馈机制。执行是决策能否实现的关键步骤，在决策执行的过程中也会不断出现新状况和新问题，决策人员对问题的认知以及理解也会随着决策的执行而不断深化。因此，通过不断定期搜集、发掘决策执行活动中所释放的信号，进行情报分析，反馈偏差信息和问题，通过补充和再决策，确保决策的效率与效力。③建立决策执行的情报监督控制制度。通过强化情报工作的监督检查职能，对决策的关键环节、重点领域以及重要时间节点进行有重点的介入跟踪监督，通过事前监督、实时监督以及事后监督的方式，确保决策的执行贯彻落实。④实行对决策结果的情报评估制度，通过对执行结果进行评估诊断，对造成决策失误的原因进行梳理分析，明确过错责任追究的主体、范围、方法及处罚措施，加强对错误决策的认知，避免类似失误的重现。

同时，情报介入决策，首要是确保情报人员对决策拥有知情权与参与权。需要完善相关法律，规范情报机构的在组织机构中的架构与地位，明确决策过程中情报工作的职责、流程、运作手段、介入方式和作用，确保情报人员的情报工作有法可依，所提出的建议不受人为因素或特殊利益团体的影响，而是出于自身独立性和客观性的判断。

### 5.2 增强情报业务能力，提升情报的决策影响力

情报介入决策流程是情报显性影响力的一种展示与体现，它包含了情报人员敢于宣扬独立性的言论、能够公开辩论、监控决策过程、纠正决策失误以及对政策方案的批评反思。情报工作者的敢于直言以及对政策的批评反思是提升影响力的一种方式，也是情报保持独立性的重要因素。通过这些客观反馈，引起决策者的关注，促使决策者去思考偏差原因并驾驭决策全局。而促使情报产生强而有力的影响力的因素除了法律规范的保障与限制之外，还需要不断增强情报业务能力。情报业务能力的提高需要注重以下3方面问题：对情报人员情报业务能力和水平的培养、加强对情报业务流程的管控以及提升情报工作的独立性意识。

#### 5.2.1 建立健全情报教育培训体系，完善人才交流和输送机制

情报人员的优秀业务能力素养除了自身因素以外，还需要通过后天不断的学习与培训来提升。相较于国外情报培训教育主体多元化、教学方式的多样化以及人才交流沟通一体化的模式，国内的情报教育还存在教育形式、情报教育主体、情报研究领域单一的现象，情报学科体系建设方面还有待完善基于此，首先需要从思想认识上加强对情报概念的认识。从情报内涵与外延的辨析中，领悟情报作为一种组织、流程以及产品的含义，从根本上实现情报的“去秘密”化。明确情报学研究内容与任务，不断拓展和丰富情报学科理论体系。其次，在多学科共同发展的基础上，繁荣“大情报”学科的建设，构建面向国家安全与发展的情报学学

科体系。不仅从信息科学中汲取丰富的理论与经验、技术手段与方法，还需要从军事情报学、公安情报学、边防情报学中汲取有效的情报分析方法、情报理论知识，用以丰富情报学科建设。最后，在教学内容方面引入思维培训与分析技巧。引入批判性思维教学，从思维习惯与思维方式上提升情报人员的能力素养，不断挖掘其质疑与求真意向，发扬其敢于直言、敢于自我批判的精神和批判性思维；引入先进的分析理念与结构化的分析技巧。通过对科学化的分析工具和技巧的学习，提高自身情报业务水平，减少和避免情报人员由于主观偏见与认知偏差所带来的情报失察，提升情报分析质量。

### 5.2.2 加强对情报业务流程的管理与控制

一方面，需要提升情报业务各流程的工作质量，综合运用多种情报搜集手段、分析方法与处理技巧，通过5W1H(What、When、Where、Who、How)的提问方法深度挖掘用户情报需求；建立全源化的情报监测视角，扩大信源的覆盖面与采集率，注重对弱信号的辨别与风险信号的判断；综合运用大数据分析方法与结构化分析技巧，提高分析人员的思维效率与分析能力，避免认识偏差，从而提高情报分析的准确率。另一方面需要情报人员加强沟通交流技巧，使情报产品拥有更多的展示形式以满足决策者多元化的需求。最后，需要突出情报工作流程的规范操作，制定情报工作规范和职业道德守则。

### 5.2.3 提升情报工作的独立性

提升情报工作的独立性需要从两方面着手建设：一是保障情报机构资金来源的独立性。作为官方或附属的情报机构由于在资金来源上缺乏独立资助，依靠决策层的资助维持情报工作的开展，往往在决策建言时会产生倾向性和缺乏客观性，无法保证绝对的独立。因此，需要积极拓展维持组织运作的资金来源，调整资金结构的多样性和多元化，达到平衡各个利益主体之间关系的目的。二是保证思想上的独立性。通过提升情报人员的专业化水平以及职业道德素养来实现。



## 5.3 构建健康和谐的情报文化

情报文化是一种群体价值观，需要组织成员共同努力营造和建立。情报文化是促进情报工作顺利开展的助推器。情报文化的形成是一个持续发展的过程，是在共同价值观以及情报价值观潜移默化的影响下而逐步产生的，需要不断培养组织内部成员的情报合作、共享精神，从而促使组织成员积极参与到情报工作中，乐于分享情报信息，达成一种和谐默契的状态。具体构建方法有以下几种：①建立自上而下的发展模式，将情报文化建设融入到组织文化建设规划中。组织文化是组织发展的隐形基础，对组织发展和目标的实现有着不可忽视的作用，和谐的组织文化将引导组织员工的行为方式及态度，组织一旦将情报工作纳入发展规划中，将激发起员工自觉参与情报活动，促进情报共享。②将情报工作融入组织决策活动中。组织管理离不开决策，将情报活动与组织决策行为相结合，既能提高决策效率和效能，同时奠定了情报工作在组织中的地位，有利于情报文化的推广。③情报文化是一种开放式的文化，需要在成长与发展中不断借鉴和吸收外部优秀文化。

**参考文献：**

[1] 候晓.决策的智慧与艺术领导决策捷法[M].石家庄:河北省科协普及部,1986.
[2] 西蒙.管理决策新科学[M].李柱流,汤俊橙,译.北京:中国社会科学出版社,1982.
[3] 胡雅萍,沈固朝.从"情报服务"到"情报干预"——从决策失误看情报作用的一些思考[J].情报学报,2017,36(11):1130-1138.
[4] 胡雅萍,刘千里,何菊香.决策失误防范中的情报介入影响因素研究——基于Nvivo11的质性分析[J].图书情报工作,2019,63(11):81-87.
[5] 缪其浩.对思想库独立性的探讨[EB/OL].[2019-10-17].http://www.360doc.com/content/08/1021/23/13037_1803161.shtml.
[6] 高金虎.美国战略情报与决策体制研究[M].西安:陕西师范大学出版社.2004.
[7] 白贵秀.环境行政许可制度研究[M].北京:知识产权出版社,2012.
[8] 刘强.情报工作与国家生存发展[M].北京:时事出版社,2014:185-195.
[9] JOSEPH U. The wealth of information and the powerty of comprehension :Israel' sintelligence failure of 1973 revisited[J]. Intelligence and national security,2008,10(4):229-240.
[10] 刘峰.中外行政决策体制比较[M].北京:国家行政学院出版社,2008.
[11] 王谦.英国情报组织揭秘[M].北京:时事出版社,2011.
[12] STEPHEN M. Atarm' s length or at the elbow?:explaining the distance between analysts and decisionmakers[J]. International journal of intelligence and counterIntelligence,2007,3(20):401-414.
[13] DAVIES P. Intelligence culture and intelligence failure in Britain and the United States[J]. Cambridge review of international affairs,2004,17(3):495-520.
[14] CONNELL K. Thinking about intelligence comparatively[J]. The brown journal of world affairs,2004,XI(1):189-199.

[15] 赵小康. 情报文化的影响、模型与对策研究[J]. 情报杂志,2010,29(12):85－88.

[16] BETTS R. Surprise attack: lessons for defense planning [M]. Washington ,DC:Brookings Institution,1982.

[17] MICHEAL T. Why secret intelligence fails[M]. Dulles:Potonac-Books. Inc. ,2005.

[18] LAYMAN K. Captains without eyes: intelligence failures in World War Ⅱ[M]. New York :Macmillan,1969.

[19] DAVIS J. The Kent-Kendall Debate of 1949[J]. Studies in intelligence ,1992,36(5):91－103.

[20] 江洁. 企业情报失察——现状、成因与对策研究[M]. 北京:清华大学出版社,2014.

[21] HANDEL M. Leaders and intelligence[M]. London:Frank Cass Publishers,1989.

[22] MOORE D . Evaluating intelligence: a competency based model [J]. International journal of intelligence and counterintelligence,2005,18(2):204－220.

[23] 陈明,凌云翔,江成俊,等. 反恐情报与决策、行动一体化联动的内在机理及其优化[J]. 情报杂志,2017,36(3):2－5.

[24] 范炜,胡康林. 面向突发事件应急决策的情报支撑作用研究[J]. 图书情报工作,2014,58(23):19－25.

[25] 赵小康. 导致决策失误的情报失察研究:成因分解与实证模型[J]. 情报理论与实践,2010,33(9):12－16.

[26] 杨巧云,姚乐野. 协同联动应急决策情报体系:内涵与路径[J]. 情报科学,2016,34(2):27－31.

[27] 包昌火,张燕,黄英. 竞争情报的崛起和发展[C]//情报学进展(第五卷). 北京:国防工业出版社,2003:360－362.

[28] 刘敏榕. 竞争情报实务[M]. 福州:福建科学技术出版社,2008.

[29] 孙韶聪,靳娟娟. 国家安全与反恐情报危机决策机制构建研究[J]. 情报杂志,2017,36(3):7－12.

[30] 郭春侠,张静. 突发事件应急决策的快速响应情报体系构建研究[J],情报理论与实践,2006,39(5):53－68.

[31] 宫宏光,汤珊红. 面向决策需求建立基于过程的情报研究知识化支持系统[J]. 情报理论与实践,2012(2):1－5.

[32] ELDER G. Intelligence in the War: it can be decision [J]. Studies in intelligence,2006,50(2):32－36.

[33] 侯丽. 基于决策的情报系统评价指标体系构建[J]. 情报理论与实践,2009(1):105－108,104.

[34] 周文杰. 风险型决策中竞争情报价值核算的原理与模型[J]. 情报杂志,2014,33(12):20－24.

[35] 张伟豪. 忠诚度竞争模型的比较与选择[D]. 台南:“国立”成功大学, 2011.

[36] 吴明隆. 结构方程模型——AMOS的操作与应用[M]. 重庆:重庆大学出版社,2010.

[37] MACCALLUM R, HONG S. Power analysis in Covariance Structure Modeling using GFI and AGFI[J]. Multivariate Behavioral Research,1997,32(2):193－210.



**作者贡献说明:**

胡雅萍:负责确定选题、数据分析与论文撰写;
石进:负责结构设计、协助问卷调查;
董尹:负责问卷发放、数据分析。

## An Empirical Study of the Influential Factors on Intelligence Intervention in the Prevention of Decision Failure

Hu Yaping[1] Shi Jing[2] Dong Yin[3]

[1] Population Research Institute of Nanjing University of Posts and Telecommunication, Nanjing 210042

[2] Department of Information Management, Nanjing University, Nanjing 210093

[3] Department of Management, Hefei University, Hefei 230601

Abstract: [**Purpose/significance**] Intelligence is an indispensable part of decision. Analyzing the factors affecting intelligence intervention in decision-making mistakes and broadening the scope of research on decision-making error avoidance has practical significance for avoiding the risk of decision-making failure. [**Method/process**] Based on the literature review and theoretical induction, a questionnaire survey was used to collect data and perform statistical analysis and empirical research on the data to verify the applicability of the model. [**Result/conclusion**] Through analysis, the management mechanism has a significant positive impact on intelligence intervention, intelligence attitude, intelligence culture and intelligence factors have an indirect impact on intelligence intervention. Therefore, only the construction of the normative management mechanism can embed intelligence work in all aspects of the decision chain to ensure scientific decision.

Keywords: failure prevention intelligence intervention influencing factor empirical analysis